

واقع تطبيق القيادة الريادية ببعض الجامعات السعودية وسبل تعزيزه

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

نوف عبدالله بن جمعه

جامعة الملك سعود

(قدم للنشر في 2024/4/16م - وقبل للنشر في 2024/4/17م)

المستخلص: هدفت الدراسة الكشف عن واقع تطبيق القيادة الريادية ببعض الجامعات السعودية وسبل تعزيزه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (288) من أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات السعودية موزعين وفق متغيرات: النوع، والتخصص، والدرجة العلمية. وأشارت النتائج إلى أن واقع ممارسة القيادة الريادية من وجهة نظر عينة الدراسة جاء متوسطاً في الإجمال، وأن موافقة عينة الدراسة على السبل المقترحة لتعزيز واقع ممارسة القيادة الريادية جاءت مرتفعة في الإجمال، كما أشارت النتائج لعدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع أو التخصص، بينما وجدت فروق دالة إحصائية في استجاباتهم تعزى لمتغير الدرجة العلمية لصالح الأساتذة مقارنة بالأساتذة المشاركة والأساتذة المساعدين. **الكلمات المفتاحية:** القيادة، الريادة، الإبداع، المخاطرة، الاستباقية.

The Implementation of Entrepreneurial Leadership in Some Saudi Universities and the Ways of Enhancing it from the Perspective of Faculty Members

.Nouf Abdullah Bin jomah

King Saud University

(Received 16/4/2024 ; accepted 17/4/2024)

Abstract: This study has aimed to uncover the status-quo of implementing entrepreneurial leadership in some Saudi universities and explore the ways to enhance it from the perspective of faculty members. To achieve this goal, the study has utilized a descriptive methodology and used a questionnaire for data collection. The survey was administered to a sample of 288 faculty members from some Saudi universities and distributed according to variables such as gender, specialization, and academic rank. The results have shown that the practice of entrepreneurial leadership, from the viewpoint of the study sample, was generally moderate. The agreement of the study sample on the proposed methods to enhance the implementation of entrepreneurial leadership was generally high. Additionally, the results have revealed no statistically significant differences in the responses of the study sample related to gender or specialization. However, there were statistically significant differences in their responses attributed to the variable of academic rank, favoring professors compared to associate and assistant professors.

Keywords: Leadership, Entrepreneurship, Innovation, Risk-taking, Proactiveness.



DOI: 10.12816/0061808

(*) Corresponding Author:

Associate professor, Department of Educational Administration, College of education- King Saud University, P.O. Box: 85330 Code: 11691, City Riyadh -Kingdom of Saudi Arabia.

(*) للمراسلة:

أستاذ مشارك، قسم الإدارة التربوية للتربية، جامعة الملك سعود، ص ب: 85330 رمز بريدي: 11691، الرقم الإضافي: الرياض، المملكة العربية السعودية.

e-mail: nbinjomah@ksu.edu.sa

المقدمة:

الجامعات السعودية ووضع المقترحات التي يمكن أن تسهم تعزيزه.

وتشير القيادة الريادية إلى تنظيم مجموعة من الأفراد؛ لتحقيق هدف مشترك باستخدام السلوك الريادي؛ وذلك من خلال تحسين المخاطر، والابتكار للاستفادة من الفرص المتاحة، وتحمل المسؤولية الشخصية، وإدارة التغيير داخل البيئة الديناميكية لصالح المؤسسة، إذ يساعد القادة الرياديون موظفيهم على العمل وفقاً لرؤيتهم الخاصة بالمؤسسة، وينفذ القائد الريادي الأعمال من خلال الإلهام، كما ينظم العلاقات لتحقيق الأهداف المشتركة (السواريس، 2019، 43). كما أنها نوع من القيادة لديه القدرة على التأثير على الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي من خلال التأكيد على البحث عن الفرص والمزايا (95، 2019، AL-Mutairi).

ويرى (الغامدي، 2021) أن القيادة الريادية: عملية تطوير الأفكار والرؤية بواسطة القيم التي تدعم تلك الأفكار بهدف تحفيز الأفراد داخل المؤسسة عن طريق النمذجة، والقيم والمعتقدات للقائد وتوفير التوجه العام للمؤسسة؛ حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الشاملة.

مما سبق تتضح أهمية القيادة الريادية في تنظيم وتوجيه وتحفيز المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تطوير سلوك العاملين وتشجيعهم على إبداء آرائهم والابتكار، وتحمل المخاطرة، والاستفادة من الفرص، واستثمار الإمكانيات المادية والبشرية أفضل استثمار، بالإضافة إلى قيادة المؤسسة نحو الريادية والاستباقية من خلال تحويل الأفكار الريادية إلى مشروعات تصنع واقعاً جديداً في البناء والتنمية.

ويتفق كل من (Smith and Lewis، 2011) وانتصار البشيش (2017) على أربعة عناصر للقيادة الريادية، يمكن إيضاحها فيما يلي:

- القيادة الذاتية: ويشكل هذا النصر الحد الأدنى من القيادة الريادية، وتعني منح القائد الحق في الإدارة الذاتية، من خلال إدارته

شهد العالم في العقود الأخيرة الماضية تحولات تقنية واجتماعية واقتصادية تكاد تطال كافة المؤسسات، وتعد المؤسسات التربوية ذات التأثير الأكبر على المجتمع؛ لما لها من دور مهم في النهوض بمستوى الفرد وتطور المجتمع وصولاً لتحقيق التنمية الشاملة، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة التطوير والتحسين المستمر لكافة المؤسسات التربوية والتعليمية لمواجهة تلك التحديات، وملاحقة التغيرات والتقدم المعرفي المتسارع.

وبما أن الريادة للجامعات السعودية مستهدف رئيس أي ومستقبلي لدفع الأعمال نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات المستفيدين، كذلك الوصول بالجامعات السعودية الى التميز والريادة وذلك من خلال توظيف عملية الإبداع في انتهاج السبل الجديدة الاستباقية لاغتنام الفرص. (معمرى وعلالي، 2021، 710) فقد بدأت كافة مؤسسات الدولة اتخاذ الاجراءات اللازمة والضرورية؛ لأجل تعزيز قدراتها على مشاركتها في إنجاز وتحقيق تلك الطموحات الريادية، وعليه كان من المنطقي أن يحدث تحول في أنظمة الإدارة ومراجعة لكافة الإجراءات المتبعة خلال عقود ماضية؛ وذلك لضمان تعزيز الريادة الفاعلة (الغامدي، 2022، 214).

ونظراً للتغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، بات على قادة المؤسسات التعليمية الاهتمام بالبيئة التعليمية وتحسينها؛ سعياً لتحقيق أهدافها المنشودة، وكذلك لأهمية القيادة الريادية في تحسين مدخلات البيئة التعليمية، فهي تتفاعل مع باقي المدخلات الأخرى تأثيراً وتأثراً؛ كونها تمثل الإطار العام الذي يحوي داخله مكونات العملية التعليمية والبيئة التعليمية، وعليه جاءت الدراسة الحالية كمحاولة من جانب الباحثة لمعرفة واقع ممارسة القيادة الريادية ببعض

إجرائية يمكن تحقيقها، وتذليل العقبات وتحمل المخاطر أمام تنفيذها.

ج. **الاستباقية (المبادأة والمبادرة):** تم ذكر هذا المصطلح في مراجع عديدة بمرادفات مختلفة منها المبادأة والمبادرة، وهي تعني الإجراءات التي تتم من خلال التخطيط الجيد والسعي للتأثير، ومن خلاله يتم التنبؤ بالمشكلات ووضع الحلول المناسبة، ومحاولة تيسير الظروف لمصلحة العمل (Hartog & Belschak, 2012)

د. **تحمل المخاطر:** يشير تحمل المخاطرة إلى قيام الريادي بأخذ المجازفة في طرح منتجات جديدة بالسوق آخذاً بعين الاعتبار ما يوجد في السوق من مخاطر الغموض وعدم التأكد (حسن، 2014: 117). ويرى (حسين، 2013) المخاطرة هي تقبل العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد، والملاحظ أنه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح، يزداد الميل والاستعداد لتحمل مخاطر معينة وعادة ما يتميز الريادي بالميل نحو المخاطرة نتيجة لرغبته القوية في النجاح وتقديم منتجات وخدمات جديدة.

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تطبيق القيادة الريادية في مؤسسات التعليم الجامعي.

هدفت دراسة العتيبي والثبيتي (2022): التعرف على درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لأبعاد القيادة الريادية: (الإبداع)، (الرؤية الاستراتيجية)، (الاستباقية/ المبادرة)، (المخاطرة) من وجهة نظر المشرفات التربويات. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (218) من المشرفات التربويات في مكاتب التعليم في مدينة الرياض تم اختيارهن بطريقة العينة العشوائية

للأمور بنفسه وبطريقة مبتكرة، إضافة إلى منحه الثقة في استثماره للموارد البشرية والمادية الاستثمار الأمثل.

• اتخاذ القرارات بالإقناع والمناقشة والشورى: تهتم القيادات الريادية بالشورى والإقناع ولا تتبع منهجية التوجيه وفرض الرأي، حيث إنهم لديهم القدرة على قيادة المؤسسات من خلال التفاوض والإقناع وتقبل الآراء المختلفة والمخاطرة.

• التحدث والتعلم في آن واحد: القيادات الرائدة تدعم بعضها البعض، من خلال التواصل المستمر وتبادل الخبرات والمهارات، الأمر الذي يترتب عليه التفاعل بين الأقسام الداخلية للمؤسسة، وبين المؤسسة والبيئة الخارجية.

• الذكاء المتجانس: تضع القيادات الريادية مستوى الذكاء للمرؤوسين بعين الاعتبار من خلال استخدام طريقة معينة عند لتوظيف؛ للتعرف على مستوى الذكاء للفرد الأمر الذي من شأنه أن يساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها بفاعلية عالية.

وتتضمن القيادة الريادية أبعاد عديدة، ويمكن الإشارة هنا إلى أبرز الأبعاد الأربعة المرتبطة بالريادة والمتعلقة بالقيادات الأكاديمية على وجه الخصوص والمتمثلة فيما يلي:

أ. **الإبداع:** يمكن تعريف مفهوم الإبداع في سياق أبعاد القيادة الريادية بأنه توليد الأفكار الحديثة والمبتكرة، حيث إنها تعد مركزاً للعمليات الريادية، وتنطلق من خلالها الجامعات للتميز والريادة (الغامدي، 2019).

ب. **الرؤية الاستراتيجية:** توضح هالة مغاوري (2017) بأن الرؤية الاستراتيجية هي التصورات والتوجهات لرؤية المستقبل بوضوح، والعمل على تحقيقها، من خلال التخطيط الجيد الذي يعتمد على وضع خطط

ولصالح أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات مقارنة بأصحاب الخبرة الأكثر.

وسعت دراسة Pauceanu et al. (2021) للكشف خصائص القيادة الريادية وتأثيرها على الاستدامة، وإنشاء إطار عمل للقيادة الريادية، وتبسيط الضوء على الثغرات الرئيسية في أدبيات القيادة الريادية، فقد أجرى الباحثون مراجعة الأدبيات السردية لتقييم حالة ريادة الأعمال في الأوساط الأكاديمية، وثغرات الأدبيات، وتأثير القيادة الريادية على أداء الاستدامة للمنظمات، وجدت الدراسة الحالية أن القيادة الريادية هي مفهوم متعدد الأبعاد حيث تنعكس في وجهات نظر مختلفة، مما يشير إلى تناقض خصائص القيادة الريادية التي تدعيها الأدبيات.

وأجريت دراسة القحطاني والمخلافي (2019) بهدف التعرف على واقع أبعاد القيادة الريادية (الإبداع الريادي، والرؤية الاستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستثمار الفرص) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما وتكونت عينة الدراسة من (82) قائدًا أكاديميًا. وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة الريادية تتوافر بدرجة متوسطة كما احتل بعد الرؤية الاستراتيجية المركز الأول وبعد تحمل المخاطر المركز الأخير.

واستهدفت دراسة Pihie, Dahiru, (2018) التعرف على العلاقة بين القيادة الريادية والفعالية المدرسية في المدارس الثانوية، أجريت الدراسة في نيجيريا، لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت عينة الدراسة العشوائية البسيطة على (158) معلماً واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة الريادية والفعالية المدرسية، وأن القيادة الريادية جاءت بأعلى مؤشر على فعالية المدرسة بين المدارس

البسيطة واستخدام الاستبانة أداة للدراسة؛ حيث تكونت من (٤٥) عبارة موزعة على أبعاد القيادة الريادية، وتم تطبيق الأداة على مجتمع وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم لأبعاد القيادة الريادية، جاءت بدرجة متوسطة؛ بمتوسط حسابي عام بلغ (3.32)، حيث جاءت درجة الممارسة للأبعاد مرتبة حسب الأعلى على النحو التالي: في المرتبة الأولى بعد الرؤية الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٤)، يليه في المرتبة الثانية بعد الاستباقية/ المبادرة بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، وفي المرتبة الثالثة بعد الإبداع بمتوسط حسابي بلغ (3.23)، ويليه في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد المخاطرة بمتوسط حسابي بلغ (3.22) كأقل أبعاد القيادة الريادية ممارسة.

وجاءت دراسة محمد والزايدي (2022): للوقوف على واقع الريادة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وتحقيقاً لذلك حاول الوقوف على مستوى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة والتي تعزى لاختلاف (النوع، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، وصمما استبانة مكونة من (51) عبارة موزعة على أبعاد الريادة الاستراتيجية الخمسة، طبقت على المشرفين التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة والمكاتب التابعة لها. وأشارت النتائج إلى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية إجمالاً وفي أبعادها الخمس بدرجة متوسطة وفقاً للترتيب التالي (العقلية الريادية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً، والإبداع والابتكار)، ووجدت فروق دالة إحصائية في الاستجابات لصالح الحاصلين على البكالوريوس مقارنة بالدراسات العليا، ولصالح الإناث مقارنة بالذكور،

الريادية من المديرين جاءت بدرجة قليلة. في حين أكدت الدراسة وجود علاقة قوية بلغت (98%) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لكل من درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء، ودرجة تحقق متطلبات القيادة الريادية.

وجاءت دراسة (Ayub, Othman, 2013): لفحص علاقة ومساهمة ممارسات الإدارة الريادية الناجحة المتمثلة في (الرغبة في التميز، الإصرار، إدارة الذات، الإبداع) في بناء مدارس فاعلية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، ودورها في تطوير مدرسة فاعلة من وجهة نظر مديري المدارس واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (180) مدير مدرسة، وأجريت الدراسة في إندونيسيا، واستخدمت الاستبانة وتوصلا إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المبنية على الخصائص الريادية وبين فاعلية المدرسة وأهمية دمج الممارسات الريادية في النمط الإداري والثقافة الإدارية في المدارس وبخاصة المدارس الثانوية. كما أشارت النتائج إلى أن دمج الممارسات الريادية في إدارة المدرسة وتبني الثقافة الريادية لها تأثير إيجابي في تحسين فاعلية المدارس الثانوية.

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية يتبين تنوع هذه الدراسات في تناولها لموضوع القيادة الريادية مع تنوع التوجه العام لها من حيث التركيز على الكشف عن واقعها أو العوامل المؤثرة عليها أو الآثار المترتبة على تطبيقها أو الكشف عن علاقتها ببعض المتغيرات الأخرى، كما يلاحظ تنوع المراحل التعليمية التي ركزت عليها الدراسات السابقة، ويتبين أن أغلب الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات، وتأتي هذه الدراسة متفقة مع الدراسات السابقة في الاهتمام بالقيادة الريادية بوجه عام وفي استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، بينما

الثانوية وهذا يعني أن بعد القيادة الريادية يسهل الفعالية المدرسية لقيادة المدارس الثانوية في منطقة الدراسة، ويجب بذل الجهود لزيادة مستواها من خلال تحفيز المعلمين.

وسعت دراسة (Britchenko et al, 2018) لإثبات أسلوب القيادة الريادية كأسلوب سائدة في القرن الحادي والعشرين، من خلال تحليل وتنظيم الأعمال العلمية للعديد من العلماء المعاصرين من خلال أساليب التوليف النظري والتحليل، وعن طريق استخدام الأسلوب التاريخي لفهم العلاقة بين تطوير قيادة الريادة وأنواع الريادة، وجدت الدراسة أن البيئة الجديدة العالمية تتطلب قادة جددًا، ستلبي كفاءاتهم الرئيسية احتياجات المجتمع، والفضاء التعليمي، والمتطلبات الأخلاقية، وما إلى ذلك. هذا وأصبحت دراسة أوجه التشابه والاختلاف بين أنماط القيادة المختلفة أساسًا لتخصيص أسلوب جديد وهو قيادة التأثير الواعي، تقترح الدراسة تنظيم فرص القيادة على المستوى التكتيكي والاستراتيجي، وتعميم عوامل التأثير على تحقيقها في المستقبل من أجل تحقيق الأهداف.

وقدم خلف الله (2017) دراسة هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة خان يونس لأسلوب الإدارة بالاستثناء، وعلاقتها بدرجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية لديهم من وجهة نظر معلمهم، والتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات تقديرات هؤلاء المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم أسلوب الإدارة بالاستثناء، ومتوسطات تقديراتهم لدرجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية في مدارسهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، مستعينا باستبانتين طبقتا على (245) معلمًا ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية المنتظمة، وقد أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج، أهمها: أن كلا من تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء وتقديراتهم لدرجة تحقق متطلبات بناء القيادات

(2017) ودراسة العتيبي والثبيتي (2022) ودراسة العريفي (2022) التي أشارت من خلال توصياتهم إلى أهمية التركيز على مدخل القيادة الريادية وتطوير الأداء الريادي للقيادات وإكسابهم المهارات الريادية من خلال تدريبهم ورفع كفاءاتهم.

وفي ضوء ما تم عرضه فإنه يمكن تحديدها في الحاجة للكشف عن واقع ممارسة القيادة الريادية بالجامعات السعودية ووضع المقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيزه، وهذا ما تستهدفه الدراسة من خلال محاولتها الإجابة عن الأسئلة الآتية.

أسئلة الدراسة:

1. ما واقع ممارسة القيادة الريادية ببعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما السبل المقترحة لتعزيز واقع ممارسة القيادة الريادية ببعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة القيادة الريادية ببعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير كل من: النوع، والتخصص، والدرجة العلمية؟

أهداف الدراسة:

1. الكشف عن واقع ممارسة القيادة الريادية ببعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. تحديد السبل المقترحة لتعزيز واقع ممارسة القيادة الريادية ببعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
3. بيان مدى تأثير متغيرات النوع (ذكور/ إناث) والدرجة العلمية (أستاذ/ أستاذ مشارك/ أستاذ مساعد) والتخصص (إدارة/ أصول تربوية/ مناهج وطرق تدريس) في رؤية عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة

تختلف في توجهها العام المتمثل في الكشف عن واقع ممارسة القيادة الريادية من جهة ووضع المقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيزه من جهة أخرى، إضافة لاختلافها في مجتمعها وعينتها، وبصفة عامة استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تدعيم الإحساس بمشاكلتها بجانب الاستفادة منها في تناول بعض المفاهيم النظرية وفي بناء وتصميم الاستبانة بالإضافة للاستفادة منها في تفسير ومناقشة النتائج.

مشكلة الدراسة:

يمثل ضعف تهيئة بيئة النظم الإدارية التنظيمية والإجرائية والتنفيذية والثقافية في المنظمات بشكل عام ومنظمات التعليم خاصة عائقاً أمام نجاح تطبيقها لمنهجيات أو مداخل إدارية جديدة بغرض التحسين وزيادة الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات، وذلك لعدم جاهزية هذه المنظمات للمتطلبات التنظيمية والهيكلية والبشرية والمادية اللازمة لتطبيقها، وغالباً يحدث ذلك لوجود فجوة بين الواقع الإداري الحالي لهذه المنظمات والواقع الإداري الذي ينبغي أن تكون عليه هذه المنظمات قبل البدء بتطبيق هذه المداخل، مما يحتم ضرورة مراجعة المنظمات لجاهزية نظمها الإدارية والتنظيمية والهيكلية والسياسات والتغييرات في الوظائف الإدارية وكفاءة الموارد البشرية للتخلص من هذه الفجوة وضمان التطبيق الناجح لهذه المداخل خاصة في ظل ما يواجهه العالم من أزمات مالية وتنافسية وندرة الكفاءات القيادية (القرني، والغامدي، 2022، 401). ومع تنامي الدعوات للتحول الريادي وزيادة ما تواجهه المؤسسات التعليمية من تحديات تظهر الحاجة إلى تطوير أداء القيادات التعليمية والمدرسية على ضوء القيادة الريادية، وهذا ما أكدته دراسة (القحطاني والمخلفي، 2019، 219). ولذا جاءت التوصيات لعدد من الدراسات بأهمية تطوير أداء القيادات وتنمية المهارات الريادية لديهم، إضافة إلى أهمية تبنيهم لهذا المدخل ومنها دراسة بن معيقل

الريادية ببعض الجامعات السعودية ومقترحات تعزيزه.
أهمية الدراسة:

أ. الأهمية النظرية:

- أهمية موضوع القيادة الريادية كأحد الاتجاهات الحديثة للارتقاء بالعمل في مؤسسات التعليم العالي.
- انطلاقاً من رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والتي تنص على ضرورة التوجه الريادي للجامعات لتحقيق نقلة نوعية على كافة الأصعدة.

• إثراء الأدب التربوي حول موضوع القيادة الريادية.

• استجابة للتحديات والمستجدات التربوية المعاصرة التي تتطلب الاهتمام بالمدخل القيادية الحديثة ومنها القيادة الريادية.

• استجابة لتوصية بعض الدراسات السابقة بالاهتمام بالقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية.

ب. الأهمية التطبيقية:

• تعد هذه الدراسة مصدرًا مهمًا لأصحاب القرار والمسؤولين لتبني كل ما يساعد في رفع كفاءة الأداء القيادي بالجامعات السعودية على ضوء ما تقدمه الدراسة من نتائج.

• ما سينتج عن الدراسة من أدوات مقننة، ومن نتائج قد يساعد الباحثين مستقبلاً عند البحث في موضوع القيادة الريادية.

• قد تفيد نتائج الدراسة القادة التربويين بالجامعات السعودية في التعرف على المقترحات التي من شأنها تطوير ممارستهم القيادية وفق أسس ومبادئ القيادة الريادية.

• توجيه القيادات العليا بوزارة التعليم بضرورة توفير برامج تطويرية للقيادة التربويين تُمكنهم من ممارسة القيادة الريادية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: واقع ممارسة القيادة الريادية ومقترحات تعزيزه.
- الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس المحددين بعينة الدراسة.
- الحدود المكانية: كليات التربية بجامعات (أم القرى - الملك خالد - شقراء - الباحة - جامعة الملك سعود).
- الحدود الزمانية: العام الجامعي 1445/ 1446 - 2023 / 2024م.

مصطلحات الدراسة:

1. مفهوم القيادة الريادية:

القيادة الريادية هي القيادة القادرة على إحداث التغيير وصنع الإبداع للحصول على الميزة التنافسية والمحافظة عليها، وهي القيادة التي لديها الرغبة في القيام بالمزيد من مشاريع الأعمال، التي تقوم على المخاطرة، وتحمل على عاتقها المسؤولية عن أي فشل أو إخفاق، كما تعمل على تعزيز الثقة بالذات والعمل على التفكير والتصرف بطريقة ريادية من أجل تحقيق قيمة استراتيجية للمؤسسة (الفرجاني، والساعدي ومحمود، 2018، 4-5).

وتعرف إجرائياً بأنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين (أعضاء هيئة التدريس، العاملين الإداريين، الطلاب)، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بطرق غير تقليدية تتوفر فيها روح المبادرة والجرأة على المؤلف والاستعداد لتحمل المخاطر وتقديم الحلول المبتكرة لل صعوبات المتوقعة وغير المتوقعة، وتشغيل مدخلات العملية التعليمية؛ من أجل الوصول لمخرجات ذات الحد الأقصى من القوة بشكل يمكن الكلية والجامعة من تحقيق التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

مجتمع الدراسة: أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في جامعات (أم القرى - الملك خالد - شقراء - الباحة - جامعة الملك سعود).
عينة الدراسة: بلغت (288) من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية موزعين وفق متغيرات النوع (ذكور/ إناث) والدرجة العلمية (أستاذ/ أستاذ مشارك/ أستاذ مساعد) والتخصص (إدارة/ أصول تربية/ مناهج وطرق تدريس)، ويوضح الجدول التالي توزيع العينة وفق متغيراتها.

جدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب (الجنس- التخصص- الدرجة العلمية)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	156 (54.2%)
	إناث	132 (45.8%)
التخصص	إدارة	68 (23.6%)
	أصول تربية	98 (34.0%)
	مناهج وطرق تدريس	122 (42.4%)
الدرجة العلمية	أستاذ	76 (26.4%)
	أستاذ مشارك	115 (39.9%)
	أستاذ مساعد	97 (33.7%)
المجموع	288	100

بلغت النسب على الترتيب، (39.9%)، (33.7%)، (26.4%).

أداة الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة بالرجوع للإطار النظري والدراسات السابقة والأدبيات التربوية ذات الصلة بموضوع القيادة الريادية، بجانب الاسترشاد بأراء الخبراء والمتخصصين، وجاءت الاستبانة مكونة من جزأين، شمل الجزء الأول البيانات العامة للمستجيب/ المستجيبة، بينما تكون الجزء الثاني من محورين، تضمن المحور الأول العبارات التي تقيس واقع ممارسة القيادة الريادية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس،

الدراسات السابقة:
الإجراءات المنهجية للدراسة:
منهج الدراسة: اعتمد الدراسة على المنهج الوصفي في جمع المعلومات وتفسيرها، وقد استخدم في الكشف عن واقع ممارسات القيادة الريادية، ومتطلبات تعزيزه ببعض الجامعات السعودية.

يتضح من الجدول (1) أن نسبة أفراد العينة من أعضاء هيئة تدريس ببعض الجامعات السعودية الذكور أكبر من نسبة أفراد العينة من الإناث، حيث بلغت النسب على الترتيب، (54.2%)، (45.8%).

كما يتضح من الجدول (1) أن نسبة أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس المنتسبين لقسم المناهج وطرق التدريس أكبر من نسبة أفراد العينة من قسمي أصول التربية والإدارة، حيث بلغت النسب على الترتيب، (42.4%)، (34%)، (23.6%).

أيضاً يتضح من الجدول (1) أن نسبة أفراد العينة من الأساتذة المشاركين أكبر من نسبة أفراد العينة من الأساتذة المساعدين، والأساتذة، حيث

آراءهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة من حيث مدى ملاءمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور الذي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرة، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف والإبقاء، أو التعديل للعبارة، وغير ذلك مما يراه مناسباً. وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت صالحة للتطبيق في الصورة النهائية.

ب- الاتساق الداخلي: بعد تحكيم الاستبانة

والالتزام بتعديلات السادة المحكمين تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (50) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من غير العينة الأساسية، وبعد تفرغ الاستبانة وتبويبها، تم حساب الاتساق الداخلي باستخدام حساب معامل (ارتباط بيرسون) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع له وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

بينما تضمن المحور الثاني المقترحات التي يمكن أن تعزز من واقع ممارسة القيادة الريادية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكون كل محور من (20) عبارة بإجمالي (40) عبارة للاستبانة مجملة، وأمام كل عبارة تدرج ثلاثي يعبر عن درجة الموافقة بحيث تتراوح ما بين مرتفعة وتعطى (3) درجات، ومتوسطة وتعطى (2) درجتين، ومنخفضة وتعطى (1) درجة واحدة فقط، وتتراوح الدرجات على كل محور ما بين (20 إلى 60) درجة بينما تتراوح على الاستبانة مجملة ما بين (40 إلى 120) درجة، وتدل الدرجة المرتفعة على وجود موافقة مرتفعة على عبارات المحور بينما تدل الدرجة المنخفضة على العكس.

صدق الاستبانة:

أ- الصدق الظاهري: تم التأكد من صدق الاستبانة الخارجي من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والمستوى في المجال محل الدراسة؛ وذلك للقيام بتحكيمها بعد أن يطلع هؤلاء المحكمين على عنوان الدراسة، وتسأولاتها، وأهدافها، فييدي المحكمون

جدول (2) معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور التابع له (ن=40)

المحور الثاني		المحور الأول	
قيمة الارتباط	م	قيمة الارتباط	م
**0.596	21	**0.542	1
**0.582	22	**0.736	2
**0.635	23	**0.604	3
**0.662	24	**0.677	4
**0.608	25	**0.808	5
**0.704	26	**0.622	6
**0.812	27	**0.600	7
**0.709	28	**0.703	8
**0.558	29	**0.672	9
**0.723	30	**0.529	10
**0.692	31	**0.680	11
**0.707	32	**0.622	12
**0.633	33	**0.555	13
**0.755	34	**0.803	14

**0.686	35	**0.601	15
**0.719	36	**0.743	16
**0.505	37	**0.702	17
**0.677	38	**0.666	18
**0.705	39	**0.817	19
**0.587	40	**0.770	20

** قيمة (ر) دالة عند مستوى معنوية (0,01)

المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0,01)، مما يدل على صدق الاستبانة. ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات الاستبانة، باستخدام طريقتي معامل ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

يتضح من الجدول (2) وجود ارتباط دال إحصائياً بين العبارات والدرجة الكلية للمحور التابع له، حيث تتراوح قيم الارتباط ما بين (0.505) إلى (0.817)، كما جاءت قيم (ر)

جدول (3) معامل الثبات لمحوري الاستبانة (ن=40)

التجزئة النصفية		معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
معامل الثبات بعد التصحيح (جتمان)	معامل الثبات قبل التصحيح (سبيرمان براون)			
0.806	0.775	0.853	20	المحور الأول
0.881	0.832	0.902	20	المحور الثاني

تصحيح الاستبانة: تعطي الاستبانة (مرتفعة) الدرجة (3)، والاستبانة (متوسطة) تعطي الدرجة (2)، والاستبانة (منخفضة) تعطي الدرجة (1)، وبضرب هذه الدرجات في التكرار المقابل لكل استبانة، وجمعها، وقسمتها على إجمالي أفراد العينة، يعطي ما يسمى بـ (الوسط المرجح)، الذي يعبر عن الوزن النسبي لكل عبارة على حدة كما يلي:

يتضح من الجدول (3) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ (الثبات) في محوري الاستبانة كبيرة حيث بلغت قيمة معامل الثبات على محوري الاستبانة (0.853- 0.902)، كما يتضح من الجدول أن معامل الثبات بعد التصحيح بلغت على محوري الاستبانة (0.806- 0.881) مما يشير إلى ثبات تلك الاستبانة، ويمكن أن يفيد ذلك في تأكيد صلاحية الاستبانة فيما وضعت لقياسه، وإمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الحالية، وقد يكون ذلك مؤشراً جيداً لتعميم نتائجها.

التقدير الرقمي لكل عبارة (3 × ك مرتفعة) + (2 × ك متوسطة) + (1 × ك منخفضة)

عدد أفراد العينة

أم منخفضة، من خلال العلاقة التالية (جابر، وكاظم، 1986، 96):

وقد تحدد مستوى الموافقة لدى عينة الدراسة (تقدير طول الفترة التي يمكن من خلالها الحكم على الموافقة من حيث كونها مرتفعة، أم متوسطة،

ن - 1

ن

مستوى الموافقة =

حيث تشير (ن) إلى عدد الاستجابات ومدى موافقة العبارة لدى عينة الدراسة لكل
وتساوى (3) ويوضح الجدول التالي مستوى استجابة من استجابات الاستبانة:

جدول (4) يوضح مستوى الموافقة ودرجة القطع لدى عينة الدراسة

المدى	مستوى الموافقة
من 1 وحتى 1.66	منخفضة
من 1.67 وحتى 2.33	متوسطة
من 2.34 وحتى 3	مرتفعة

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: استخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارة الاستبانة، هي: معامل ارتباط بيرسون، والنسب المئوية في حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية واختبار ت لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، وكذلك اختبار LSD لتوجيه الفروق. **نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:** نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما واقع ممارسة القيادة الريادية ببعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

جدول (5) الوزن النسبي ومستوى الموافقة على المحور الأول الخاص بواقع ممارسة القيادة الريادية ببعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (ن=288)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
14	يمتلك القادة المرونة في التفكير والأداء القيادي	2.1319	0.6330	متوسطة
8	يجازف القادة في القيام بممارسات ذات نتائج غير مؤكدة في عملهم القيادي	2.1285	0.6141	متوسطة
3	يمتلك القادة الرؤية على التنبؤ بالمستقبل في مجال القيادة الجامعية	2.0764	0.8438	متوسطة
5	يحرص القادة على السبق في الاستجابة لمتطلبات المجتمع المحلي من الجامعة	2.0521	0.6632	متوسطة
13	يؤمن القادة بحدوث الأخطاء أثناء العمل مع قدرتهم على تلافيها مستقبلاً	2.0313	0.6377	متوسطة
1	يتميز القادة بإنتاج أفكار جديدة غير مألوفة في ممارستهم القيادية	1.9722	0.7224	متوسطة
6	يتسم أداء القادة بالسرعة تلبية لمتطلبات المتغيرات والمستجدات التربوية المحيطة بالجامعة	1.9618	0.6999	متوسطة
20	يحرص القادة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة	1.9583	0.7685	متوسطة
19	يضع القادة خططاً بديلة لمواجهة الأزمات والمواقف الطارئة في العمل الجامعي	1.8924	0.7317	متوسطة
17	يمتلك القادة القدرة على إدارة واستثمار الوقت بطريقة مناسبة	1.8750	0.7775	متوسطة
16	يمنح القادة الجامعيون فرص التمكين للعاملين معهم في الجامعة	1.8715	0.8142	متوسطة
9	يتحمل القادة نتيجة مخاطرهم في ممارستهم القيادية	1.7986	0.7704	متوسطة
11	يعترف القادة بالمشكلات بطرق جديدة تحفز الأفراد على الاعتراف بالاحتياجات والقيم، وإيجاد طرق لتحسينها واستخدامها كوسيلة جيدة لحل المشكلات في المستقبل	1.7847	0.8235	متوسطة
15	يعمل القادة الجامعيون ضمن فريق عمل تعاوني بعيداً عن الفردية	1.7813	0.7990	متوسطة
18	يحرص القادة على تنمية قدراتهم بشكل مستمر	1.6563	0.7718	منخفضة
2	يحرص القادة على تطبيق الأفكار الجديدة التي يتم التوصل إليها من خلال ممارستهم القيادية	1.6389	0.7143	منخفضة
4	يطبق القادة رؤاهم المستقبلية في تطوير العمل الجامعي	1.6146	0.7138	منخفضة

10	يستطيع القادة التكيف مع الظروف المتغيرة لتصبح الجامعة قادرة على الحصول على مميزات الحركة الأولى، وتوفير بيئة عمل فاعلة تتعامل بسرعة مع ضغوط التنافسية	1.6042	0.7202	18	منخفضة
7	يتسم القادة بالمجازفة في طرح الرؤى والأفكار التطويرية للعمل الجامعي	1.5938	0.7119	19	منخفضة
12	يملك القادة القدرة على التحكم في العوامل الخارجية التي تؤثر على الأداء الجامعي	1.5590	0.7157	20	منخفضة
	المتوسط الكلي لعبارات المحور	1.849	0.581		متوسطة

أشارت جميعها إلى أن مستوى ممارسة القيادة الريادية جاء متوسطاً في الإجمال.

وفيما يتعلق بترتيب العبارات يتضح ما يلي:

- جاءت أكثر العبارات التي تعكس واقع ممارسة القيادة الريادية ببعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت في الترتيب الأول: يمتلك القادة المرونة في التفكير والأداء القيادي، بوزن نسبي (2.1319) وهي درجة متوسطة.

- وجاء في الترتيب الثاني: يجازف القادة في القيام بممارسات ذات نتائج غير مؤكدة في عملهم القيادي، بوزن نسبي (2.1285) وهي درجة متوسطة.

- وجاء في الترتيب الثالث: يمتلك القادة الرؤية على التنبؤ بالمستقبل في مجال القيادة الجامعية، بوزن نسبي (2.0764) وهي درجة متوسطة.

- وجاء في الترتيب الرابع: يحرص القادة على السبق في الاستجابة لمتطلبات المجتمع المحلي من الجامعة، بوزن نسبي (2.0521) وهي درجة متوسطة.

- وجاء في الترتيب الخامس: يؤمن القادة بحدوث الأخطاء أثناء العمل مع قدرتهم على تلافيها مستقبلاً، بوزن نسبي (2.0313) وهي درجة متوسطة.

في حين كانت أقل العبارات التي تعكس واقع ممارسة القيادة الريادية ببعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس،

يتضح من الجدول (5) أن واقع ممارسة القيادة الريادية ببعض الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الكلي لعبارات المحور (1.849)، حيث تراوحت عباراته بين (1.559) و(2.1319)، وحصلت (14) عبارة على موافقة متوسطة، بينما حصلت (6) عبارات على درجة منخفضة.

تشير النتيجة السابقة لوجود مستوى متوسط من ممارسة القيادة الريادية بوجه عام من وجهة نظر عينة الدراسة، وهو ما يمكن عزوه للحدثة النسبية للتوجه نحو القيادة الريادية من جهة وحدثة برامج التأهيل والإعداد لامتلاك مهاراتها والكفايات المطلوبة لها من جهة أخرى، بجانب ضعف الدافعية نحو تطبيقها لدى بعض القادة خاصة ممن يميلون لمقاومة التغيير، ولذا جاء مستوى ممارستها متوسطاً وليس مرتفعاً.

كما يمكن تفسير النتيجة السابقة في ضوء أنه يُعد نظام التعليم في المملكة العربية السعودية واحداً من النظم التي تأثرت بتلك التغيرات والتحولات التي تفرض نفسها بقوة على نظم التعليم في كافة دول العالم، ومن هنا نشأت الحاجة إلى التجديد التربوي الذي يعني ابتكار بدائل جديدة لنظام التعليم القائم أو لبعض عناصره، بحيث تكون أكثر كفاية وفاعلية في حل مشكلاته وتلبية حاجات المجتمع الذي فيه والإسهام في تطويره (محمد والزايدي، 2022، 557).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من العتيبي والثبيتي (2022)، محمد والزايدي (2022)، القحطاني والمخلافي (2019) التي

التنافسية، بوزن نسبي (1.6042) وهي درجة منخفضة.

- وجاء في الترتيب السابع عشر: يطبق القادة رؤاهم المستقبلية في تطوير العمل الجامعي، بوزن نسبي (1.6146) وهي درجة منخفضة.

وجاء في الترتيب السادس عشر: يحرص القادة على تطبيق الأفكار الجديدة التي يتم التوصل إليها من خلال ممارساتهم القيادية، بوزن نسبي (1.6389) وهي درجة منخفضة.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما السبل المقترحة لتعزيز واقع ممارسة القيادة الريادية ببعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

جاءت في الترتيب العشرين: يمتلك القادة القادرة على التحكم في العوامل الخارجية التي تؤثر على الأداء الجامعي، بوزن نسبي (1.559) وهي درجة منخفضة.

- وجاء في الترتيب التاسع عشر: يتسم القادة بالمجازفة في طرح الرؤى والأفكار التطويرية للعمل الجامعي، بوزن نسبي (1.5938) وهي درجة منخفضة.

- وجاء في الترتيب الثامن عشر: يستطيع القادة التكيف مع الظروف المتغيرة لتصبح الجامعة قادرة على الحصول على مميزات الحركة الأولى، وتوفير بيئة عمل فاعلة تتعامل بسرعة مع ضغوط

جدول (6) الوزن النسبي ومستوى الموافقة على المحور الثاني الخاص بالسبل المقترحة لتعزيز واقع ممارسة القيادة الريادية ببعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (ن=288)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
15	تشجيع روح التنافس المحمود داخل الجامعة	2.9931	0.0832	1 مرتفعة
11	الدراسة الدقيقة للتحديات والفرص المحيطة بالجامعة مع تدريب القادة على كيفية استثمارها	2.9792	0.1855	2 مرتفعة
6	التقويم المستمر لأداء القادة للوقوف على نقاط الضعف والعمل على تلاشيها والوقوف على نقاط القوة والعمل على تعزيزها	2.9514	0.2726	3 مرتفعة
7	العمل على تحويل التعليم الجامعي للاستفادة من الخبرات المتطورة في مجال تطبيق القيادة الريادية	2.7743	0.4508	4 مرتفعة
17	توفير الأمان الوظيفي للقادة الجامعيين لتشجيعهم على الإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة	2.7535	0.4850	5 مرتفعة
3	استحداث لوائح وقوانين تلزم القادة على العمل الجامعي ضمن فريق	2.75	0.4648	6 مرتفعة
1	تكتيف الدورات التدريبية التي تعزز من امتلاك القادة التربويين مهارات القيادة الريادية	2.7361	0.4720	7 مرتفعة
13	التدريب على الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية بالجامعة	2.6944	0.6052	8 مرتفعة
9	تضمين مهارات ومتطلبات تطبيق القيادة الريادية ضمن مهارات إعداد وتأهيل القادة الجامعيين	2.6771	0.5111	9 مرتفعة
10	تشجيع المشاركة والعمل الجماعي في البيئة الجامعية	2.6563	0.5568	10 مرتفعة
20	توفير بنية تحتية تساعد القادة على تطبيق القيادة الريادية في ممارساتهم	2.6424	0.5728	11 مرتفعة
2	زيادة فرص التقويض لقادة الجامعة بما يعزز الإبداع وتحمل المخاطرة في عملهم	2.5	0.6466	12 مرتفعة
16	تعزيز الثقة بالنفس لاكتساب الجرأة والمخاطرة عند اتخاذ القرارات الجامعية من جانب القادة	2.3958	0.7393	13 مرتفعة
8	تخصيص ميزانية كافية لتوفير متطلبات تطبيق القيادة الريادية بالجامعات	2.3681	0.7490	14 مرتفعة
4	تحسين بيئة العمل بما يعزز من تطبيق القادة للقيادة الريادية بالجامعة	2.3438	0.7763	15 مرتفعة
18	توافر نظام معلوماتي دقيق يمنح القادة الفرصة على الاستباقية في اتخاذ القرارات بناء على ما يتاح من معلومات	2.3438	0.7582	16 مرتفعة
12	الاستفادة من آراء جميع العاملين بالجامعة في عملية صنع واتخاذ القرار	2.2118	0.8757	17 متوسطة

متوسطة	18	0.5228	2.1389	توافر شبكات تواصل قوية داخل الجامعة تزيد من التواصل والعلاقات الإيجابية بين القادة والمؤوسين	19
متوسطة	19	0.7198	1.9688	التدريب على توظيف المستحدثات التكنولوجية في القيادة الجامعية	14
متوسطة	20	0.9208	1.9514	توفير المنح المادية اللازمة لتعزيز تطبيق القادة للقيادة الريادية بالجامعة	5
مرتفعة		0.338	2.541	المتوسط الكلي لعبارات المحور	

وتفعيل أدوات التعزيز والتحفيز، والإسهام في تحقيق الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين، متابعة أداء قادة المؤسسات التعليمية من المسؤولين عن الإدارات التعليمية، لتجنب المركزية المطلقة في اتخاذ القرارات، تطوير الأداء الإداري لقادة المؤسسات التعليمية، من خلال تزويدهم بالأساليب العلمية في التخطيط والتقييم وإدارة الوقت، وتوظيف التكنولوجيا بشكل فعال، التواصل مع الخبرات المحلية والأجنبية؛ للاستفادة من برامج الدراسات العليا في صفات شخصيات القادة التربويين، حث قيادات المؤسسات التعليمية؛ لتفعيل آليات التعزيز والتشجيع، كنشر أسماء المتميزين عبر صفحات التواصل الاجتماعي. وإذاعة التعليم والمجالات الجامعية. وهو ما تمت مراعاته في السبل التي تم اقتراحها في الدراسة الحالية.

وفيما يتعلق بترتيب العبارات يتضح ما يلي:

- وجاءت أكثر العبارات التي تعكس السبل المقترحة لتعزيز واقع ممارسة القيادة الريادية ببعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت في الترتيب الأول: تشجيع روح التنافس المحمود داخل الجامعة، بوزن نسبي (2.9931) وهي درجة مرتفعة.
- وجاء في الترتيب الثاني: الدراسة الدقيقة للتحديات والفرص المحيطة بالجامعة مع تدريب القادة على كيفية استثمارها، بوزن نسبي (2.9792) وهي درجة مرتفعة.
- وجاء في الترتيب الثالث: التقويم المستمر لأداء القادة للوقوف على نقاط الضعف والعمل على تلاشيها والوقوف على نقاط

يتضح من الجدول (6) أن السبل المقترحة لتعزيز واقع ممارسة القيادة الريادية ببعض الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الكلي لعبارات المحور (2.541)، حيث تراوحت عباراته بين (1.9514) و(2.9931)، وحصلت (16) عبارة على موافقة متوسطة، بينما حصلت (4) عبارات على درجة منخفضة.

تشير النتيجة السابقة لوجود موافقة مرتفعة في الإجمال على السبل المقترحة لتعزيز واقع ممارسة القيادة الريادية ببعض الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة، وهو ما يمكن عزوه لكون هذه السبل تم بناؤها وصياغتها بالرجوع للإطار النظري والأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بجانب الاسترشاد بأراء الخبراء والمتخصصين، كما أنه تم فيها مراعاة التنوع وشمول جميع أبعاد القيادة الريادية ومرتكزاتها، بجانب مراعاة طبيعة الواقع ومتطلباته.

ويدعم ما سبق ما أشارت إليه دراسة خلف الله (2017، 369) التي أكدت أن متطلبات تفعيل ممارسة القيادة الريادية تتمثل فيما يلي: تكثيف وزارة التربية والتعليم للدورات التدريبية المتعلقة بتزويد قيادات المؤسسات التعليمية بالأساليب والمهارات الإدارية والقيادية اللازمة لتجويد الأداء، زيادة نسبة التفويض الممنوح للقادة التربويين، مما يشجع جواً صحياً يساعد في تعزيز ثقافة التفويض في المؤسسات التعليمية من القادة لمؤوسينهم، استحداث تعليمات ولوائح تلزم قادة المؤسسات التعليمية بإشراك العاملين في صياغة الخطط الاستراتيجية، واتخاذ القرارات، تحسين ظروف العمل لقادة المؤسسات التعليمية والعاملين،

- القوة والعمل على تعزيزها، بوزن نسبي (2.9514) وهي درجة مرتفعة.
- وجاء في الترتيب الرابع: العمل على تدويل التعليم الجامعي للاستفادة من الخبرات المتطورة في مجال تطبيق القيادة الريادية، بوزن نسبي (2.7743) وهي درجة مرتفعة.
- وجاء في الترتيب الخامس: توفير الأمان الوظيفي للقيادة الجامعيين لتشجيعهم على الإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة، بوزن نسبي (2.7535) وهي درجة مرتفعة.
- في حين كانت أقل العبارات التي تعكس السبل المقترحة لتعزيز واقع ممارسة القيادة الريادية ببعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت في الترتيب جاءت في الترتيب العشرين: توفير المنح المادية اللازمة لتعزيز تطبيق القيادة الريادية بالجامعة، بوزن نسبي (1.9514) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب التاسع عشر: التدريب على توظيف المستحدثات التكنولوجية في القيادة الجامعية، بوزن نسبي (1.9688) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب الثامن عشر: توافر شبكات تواصل قوية داخل الجامعة تزيد من التواصل والعلاقات الإيجابية بين القادة والمؤوسين، بوزن نسبي (2.1389) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب السابع عشر: الاستفادة من آراء جميع العاملين بالجامعة في عملية صنع واتخاذ القرار، بوزن نسبي (2.2118) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب السادس عشر: توافر نظام معلوماتي دقيق يمنح القادة الفرصة على الاستباقية في اتخاذ القرارات بناء على ما يتاح من معلومات، بوزن نسبي (2.3438) وهي درجة مرتفعة.
- الإجابة عن السؤال الثالث:** ما مدى تأثير متغيرات النوع (ذكور/ إناث) والدرجة العلمية (أستاذ/ أستاذ مشارك/ أستاذ مساعد) والتخصص (إدارة/ أصول تربوية/ مناهج وطرق تدريس) في رؤية عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الريادية ببعض الجامعات السعودية ومقترحات تعزيزه؟
- أولاً:** النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على محوري الاستبانة بحسب متغير الجنس (ذكور- إناث):

جدول (7) يوضح نتائج اختبارات لعينتين مستقلتين لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو الموافقة على محوري الاستبانة حسب متغير الجنس (ن=288).

المحور	الجنس	ن	متوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
الأول	ذكور	156	36.96	11.31	-0.044	0.965	غير دالة
	إناث	132	37.02	12.00			
الثاني	ذكور	156	50.54	6.83	-0.778	0.437	غير دالة
	إناث	132	51.17	6.68			

بلغت قيمة التاء للمحورين (-0.044)، (-0.778) على الترتيب.

وتبدو النتيجة السابقة منطقية ويمكن عزوها لتشابه الظروف بين كل الذكور والإناث فيما يتعلق بطبيعة الإعداد والتأهيل وبيئة العمل والمناخ

يتضح من الجدول (7) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطي مجموعتي الدراسة من الذكور والإناث في رؤية عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الريادية ببعض الجامعات السعودية ومقترحات تعزيزه، حيث

المحيط به، وكذلك الفرص والتهديدات التي تواجه تطبيق القيادة الريادية، ولذا جاءت استجاباتهم متشابهة دون وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ذلك.

ثانياً: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على محوري الاستبانة بحسب متغير التخصص (إدارة/ أصول تربوية/ مناهج وطرق تدريس)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (8) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو مدى الموافقة على محوري الاستبانة حسب متغير التخصص (ن=288)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	18.358	2	9.179	0.068	0.935 غير دالة
	داخل المجموعات	38676.555	285	135.707		
	المجموع	38694.913	287			
الثاني	بين المجموعات	60.085	2	30.043	0.657	0.519 غير دالة
	داخل المجموعات	13040.578	285	45.756		
	المجموع	13100.663	287			

بجانب أنه يعملون في نفس ظروف العمل وتتاح لهم نفس الفرص والإمكانات ويتعرضون لنفس التحديات المرتبطة بممارسة القيادة الريادية، ولذا جاءت استجاباتهم متشابهة دون وجود فروق دالة إحصائية فيها.

ثالثاً: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على محوري الاستبانة بحسب متغير الدرجة العلمية (أستاذ/ أستاذ مشارك/ أستاذ مساعد)، والجدول التالي يبين ذلك:

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة القيادة الريادية ببعض الجامعات السعودية ومقترحات تعزيزه تبعاً لمتغير التخصص، حيث بلغت قيمة الفاء، بالنسبة لمحوري الاستبانة، (0.657)، (0.068)، وهما قيمتان غير داليتين إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

ويمكن تفسير النتيجة السابقة في ضوء أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف تخصصاتهم يخضعون لنفس اللوائح والقوانين المنظمة للعمل،

جدول (9) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو مدى الموافقة على محوري الاستبانة حسب متغير الدرجة العلمية (ن=288)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	2222.696	2	1111.348	8.684	0.0001 دالة
	داخل المجموعات	36472.217	285	127.973		
	المجموع	38694.913	287			
الثاني	بين المجموعات	1500.539	2	750.269	18.433	0.0001 دالة
	داخل المجموعات	11600.124	285	40.702		
	المجموع	13100.663	287			

بلغت قيمة الفاء، بالنسبة لمحوري الاستبانة، (8.684)، (18.433)، وهما قيمتان دالتان إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). ولتعرّف اتجاه دلالة الفروق وفقاً للدرجة العلمية؛ تم استخدام اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية، كما يوضحه الجدول التالي:

يتضح من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس تبعاً للدرجة العلمية حيث بلغت قيمة الفاء، بالنسبة لمحوري الاستبانة الخاصين بواقع ممارسة القيادة الريادية ببعض الجامعات السعودية ومقترحات تعزيزه، حيث

جدول (10) يوضح نتائج اختبار " LSD " للمقارنات الثنائية البعدية لعينة الدراسة تبعاً لمتغير للدرجة العلمية(ن=288).

المحور	المجموعة (أ)	المجموعة (ب)	الفرق بين المتوسطات (أ-ب)	الخطأ المعياري	الدلالة الإحصائية
الأول	أستاذ	أستاذ مشارك	*4.03501	1.67232	0.016
	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	*7.22219	1.73296	0.0001
	أستاذ	أستاذ مساعد	*3.18718	1.55952	0.042
الثاني	أستاذ	أستاذ مشارك	*3.23146	94313.	0.001
	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	*5.93285	97733.	0.0001
	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	*2.70139	87951.	0.002

* تعني أن الفرق بين المتوسطات دالة عند مستوى معنوية 0.05 يتضح من الجدول (10) ما يلي:

العمل القيادي أو الاحتكاك بالقيادة داخل الكلية أو الجامعة، ومن ثم جاءت رؤيتهم أعمق والفروق في صالحهم فيما يتعلق برؤية واقع ممارسة القيادة الريادية والسبل المقترحة لتعزيزه.

توصيات الدراسة: في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فإنه يمكن التوصية بما يلي:

1. تكثيف الدورات التدريبية للقيادات الجامعية من أجل تعزيز امتلاكها المهارات والكفايات المتطلبة لممارسة القيادة الريادية.
2. منح القادة الجامعيين مزيداً من الصلاحيات التي تعزز من ممارستهم للقيادة الريادية.
3. تضمين برامج إعداد وتأهيل القادة للمعارف والتدريبات التي تعزز من امتلاكهم الكفايات والمهارات المتطلبة لممارسة القيادة الريادية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ/ أستاذ مشارك/ أستاذ مساعد)، بالنسبة لمحوري الاستبانة، لصالح أفراد العينة من الأساتذة مقارنة بأفراد العينة من الأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطاتهم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

- كما أظهرت النتائج دلالة فروق بين الأساتذة المشاركين مقارنة بالأساتذة المساعدين، في الاستجابة على محوري الاستبانة حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطاتهما دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

ويمكن عزو النتيجة السابقة لعامل الخبرة الذي يتمتع به الأساتذة مقارنة بالأساتذة المساعدين أو المشاركين، بجانب أن فرصهم أكبر في ممارسة

(سلسلة العلوم الإنسانية)، مج 21، ع2، جامعة الأقصى، 328-373.

الزبط، أفنان بكر محمد (2019). درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

السواريس، ختام حمد عودة. (2019). "مدى توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين مدير التربية والتعليم ومدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون المالية والإدارية ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع11، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 41-70.

العتيبي، حنان بنت حجاب بن عيد، والثبيتي، خالد بن عواض بن عبدالله. (2022). ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (28)، 243 - 284.

العريفي، أشواق سعد. (2022). دور القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في تعزيز التحول للجامعات الريادية في ضوء التجارب العالمية تصور مقترح. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة الملك سعود.

الغامدي، إيمان علي. (2019). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الريادية: نموذج مقترح. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة الملك سعود.

الغامدي، عزيزة محمد علي. (2021). تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية: تصور مقترح. مجلة كلية التربية، (2)37، 450 - 499.

الغامدي، غانض بن سعيد مثنعي. (2022). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية. جامعة أسبوط - كلية التربية. (38). 211 - 247.

الفرجاني، سلوى سالم، والساعدي، نسمة عوض، ومحمود، أسمية عبدالحميد. (2018). "العلاقة والتأثير بين أبعاد المنظمة الريادية والميزة التنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية على عدد من شركات الصناعات الغذائية الخاصة بمدينة بنغازي"، مجلة العلوم والدراسات الإنسانية، ع52، كلية الآداب والعلوم بالمرج، جامعة بنغازي، 1-21.

القحطاني، عبير بنت حسن بن عبد الله آل سرحان، والمخلفي، محمد بن سرحان. (2019). "واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية (دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل)"، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع40، كلية الإمارات للعلوم التربوية، 216-233.

القرني، سعداء بنت فرحان بن سعد، والغامدي، حمدان بن أحمد. (2022). واقع الأداء الوظيفي للقيادات التربوية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وفقاً لأبعاد نموذج الأداء المتوازن، مجلة التربية، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر بالقاهرة، العدد 194، أبريل، ج1، ص ص 487 - 526.

معمري، إيمان وعلاي، فتيحة. (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الريادي: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة

4. استحداث إدارة داخل كل جامعة تتولى متابعة تطبيق القيادة الريادية وحل ما قد يواجهها من عقبات.

5. تقديم الدعم المادي والمعنوي المتطلب لتعزيز ممارسة القادة الجامعيين للقيادة الريادية.

6. تحديث البنية التحتية وما تتطلب من تجهيزات وأدوات تيسر تطبيق القيادة الريادية بالجامعة.

مقترحات الدراسة: تقترح الدراسة بعض الدراسات المستقبلية المكتملة لها على النحو التالي:

1. معوقات تطبيق القيادة الريادية وآليات التغلب عليها من وجهة نظر القادة الأكاديميين ببعض الجامعات السعودية.

2. متطلبات تطبيق القيادة الريادية وآليات تفعيلها من وجهة نظر القادة الأكاديميين ببعض الجامعات السعودية.

3. الكفايات المتطلبة لممارسة القيادة الأكاديمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين ببعض الجامعات السعودية ومدى تمكنهم منها في ضوء بعض المتغيرات.

4. واقع تطبيق القيادة الريادية وعلاقته بمستوى دافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات السعودية.

5. تصور مقترح لتعزيز ممارسة القيادة الريادية بالجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب والخبرات العالمية.

قائمة المصادر والمراجع العربية:

بن معقل، نورة سعود. (2017). تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية: برنامج تدريبي مقترح. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة الملك سعود.

جابر عبد الحميد جابر، وكاظم، أحمد خيرى. (1986). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط2، دار النهضة العربية، القاهرة.

خلف الله، محمود إبراهيم عواد. (2017). "ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية (دراسة تطبيقية)"، مجلة جامعة الأقصى

- Al-Qahtani, Abeer bint Hassan bin Abdullah Al Sarhan, and Al-Mikhlaifi, Muhammad bin Sarhan. (2019 AD). "The reality of the dimensions of entrepreneurial leadership in Saudi universities (a field study on Imam Abdul Rahman bin Faisal University)," (in Arabic). *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, No. 40, Emirates College of Educational Sciences, 216-233.
- Al-Qarni, Saada bint Farhan bin Saad, and Al-Ghamdi, Hamdan bin Ahmed. (2022 AD). The reality of the job performance of educational leaders in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia according to the dimensions of the balanced performance model, (in Arabic). *Journal of Education, College of Education for Boys*, Al-Azhar University in Cairo, No. 194, April, Part 1, pp. 487-526.
- Al-Sawaris, conclusion of Hamad Odeh. (2019 AD). "The extent to which the characteristics of leadership are available among educational leaders, Director of Education, Director of Educational and Technical Affairs, Director of Financial and Administrative Affairs, and Head of the Department of Training, Qualification and Educational Supervision in the Directorates of Education of the Central Region in Jordan," (in Arabic). *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, No. 11, Arab Foundation for Education, Science and Arts, 41-70
- Al-Zabt, Afnan Bakr Muhammad (2019 AD). The degree of strategic leadership practice among private secondary school principals in the Amman Governorate and its relationship to teachers' organizational trust from the point of view of assistant principals (unpublished master's thesis). (in Arabic). Middle East University, Amman.
- Bin Muaqil, Noura Saud. (2017 AD). Developing the performance of secondary school leaders in the King Abdullah Project for Educational Development in light of entrepreneurial leadership: a proposed training program (in Arabic). Unpublished doctoral dissertation. King Saud University.
- Jaber Abdel Hamid Jaber, and Kazem, Ahmed Khairy. (1986 AD). *Research Methods in Education and Psychology*, (in Arabic). 2nd edition, Dar Al Nahda Al Arabiya, Cairo.
- والمتموسطة. مجلة مجاميع المعرفة. المركز الجامعي علي كافي بتندوف. (7). 718-706.
- مغاوري، هالة أمين. (2017). " تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع17، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، 535-556.

رومنة المراجع العربية:

- Al-Arifi, Ashwaq Saad. (2022 AD). The role of academic leaders in Saudi universities in promoting conversion to pioneering universities in light of global experiences: A proposed scenario (in Arabic). Unpublished
- Al-Farjani, Salwa Salem, Al-Saadi, Nesma Awad, and Mahmoud, Asmia Abdel Hamid. (2018). "The relationship and influence between the dimensions of the entrepreneurial organization and sustainable competitive advantage - an exploratory study on a number of private food industry companies in the city of Benghazi," (in Arabic). *Journal of Science and Human Studies*, No. 52, College of Arts and Sciences in Al-Marj, University of Benghazi, 1-21.
- Al-Ghamdi, Aziza Muhammad Ali. (2021AD). Activating strategic leadership in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia in light of global experiences: a proposed scenario (in Arabic). *College of Education Journal*, 37(2), 450-499.
- Al-Ghamdi, Ghaydh bin Saeed Muthai. (2022 AD). The reality of applying good governance in colleges of education in Saudi universities and its relationship to the quality of performance from the point of view of its faculty members (in Arabic). *College of Education Journal*. Assiut University - Faculty of Education. (38). 211-247.
- Al-Ghamdi, Iman Ali. (2019 AD). Developing the performance of academic leaders in Saudi universities in light of the dimensions of entrepreneurial leadership: a proposed model (in Arabic). Unpublished doctoral dissertation. King Saud University.
- Al-Otaibi, Hanan bint Hijab bin Eid, and Al-Thubaiti, Khaled bin Awad bin Abdullah. (2022 AD). Practicing the dimensions of entrepreneurial leadership among educational leaders in women's education offices in the city of Riyadh (in Arabic). *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, (28), 243-284.

- Khalaf Allah, Mahmoud Ibrahim Awad. (2017 AD). "Secondary school principals' practice of the management by exception method and its relationship to achieving the requirements for building entrepreneurial leadership (an applied study)," (in Arabic). *Al-Aqsa University Journal (Human Sciences Series)*, Volume 21, No. 2, Al-Aqsa University, 328-373.
- Maamari, Iman and Alali, Fatiha. (2021 AD). The impact of strategic intelligence on entrepreneurial performance: A study of a sample of small and medium enterprises. *Knowledge Groups Magazine*. (in Arabic). Ali Kafi University Center in Tindouf. (7). 706-718.
- Maghawry, Hala Amin. (2017 AD). "Developing decision-making and decision-making in educational institutions in Egypt in light of entrepreneurial leadership," (in Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*, No. 17, Girls' College of Arts, Sciences and Education, Ain Shams University, 535-556.
- Vol.7, No.1, Refaad for Studies and Research, 93- 104.
- Ayub, D. & Othman, Norasmah. (2013). Entrepreneurship Management Practices in Creating Effective Schools. *Asian Social Science*. 9(12). Published by Canadian center of science and education 10.5539/ass.v9n12p69.
- Britchenko, L. Smerichevskyi, S. & Kryvovyazyuk, L. (2018). Transformation of entrepreneurial leadership in the 21st century: prospects for the future. *Proceedings of the 2nd International Conference on Social, Economic and Academic Leadership (ICSEAL 2018)*.
- Hartog, D., N., & Belschak, F., D., (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of applied psychology*, 97 (1), 194-202.
- Pauceanu AM, Rabie N, Moustafa A, Jiroveanu DC. (2021). Entrepreneurial Leadership and Sustainable Development—A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 13(21):11695.
- Pihie, Z., Dahiru, A., Basri, R., & Hassan, S. (2018), Relationship between Management: strategic entrepreneurship. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 195, 1288-1294.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36 (2), 381-403.

المراجع الأجنبية:

- AL-Mutairi, Abdullah Mohammad Nekhailan (2019) : " Effect of Entrepreneurial leadership on Maximizing Competitiveness An Applied to Kuwait Petroleum Corporation (KPC)", *Global Journal of Economics and Business*,